

## **Menestystekijöitä avainasiakaspäällikön uralle**

Hilma Sonninen

Opinnäytetyö  
Myyntityönkoulutusohjelma  
2020



<b>Tekijä(t)</b> Hilma Sonninen	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Menestystekijöitä avainasiakaspäällikön uralle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31 + 1
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Success factors of a key account manager	
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyyppisenä ja tavoitteena on selvittää avainasiakaspäälliköiden menestystekijöitä. Tutkimusta tukee teoriapohja avainasiakkuuksien hallinnasta yrityksessä sekä avainasiakaspäälliköiden työnkuvasta. Päädyin aiheeseen sen ajankohtaisuuden sekä henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Asiakaskeskeisyys on noussut monessa yrityksessä jopa arvoihin asti. Uskon tämän tutkimuksen hyödyntävän aiheesta kiinnostuneita ja uravalintojaan tekeviä.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisella menetelmällä teemahaastattelua hyödyntäen. Teemahaastattelu sisälsi neljä teemaa, joista keskusteltiin avoimesti neljän avainasiakaspäällikön kanssa. Tarkoituksena oli tuoda haastateltavien avainasiakaspäälliköiden henkilökohtaiset tarinat ja urapolut esille. Tutkimustulososio sisältää myös vinkkejä menestykseen avainasiakaspäälliköille tai siihen tähtääville.</p> <p>Tutkimusosio on vahvasti yhteydessä opinnäytetyön teoriaosioon, joka koostuu kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen osio keskittyy avainasiakkuuksien hallinnan rooliin organisaatiossa ja toinen itse avainasiakaspäälliköiden työnkuvaan ja vaadittaviin ominaisuuksiin sekä pätevyysiin. Teoriaosio oli valmis huhtikuussa 2020, ja tutkimusosio toteutettiin kesäkuussa 2020. Työn pohdintaosio ja analysointi toteutettiin syksyllä 2020.</p> <p>Tutkimuksen tulokset konkretisoivat avainasiakaspäälliköiden työnkuvaa. Myynti on työn keskiössä, vaikka melkein kaikilla haastateltavilla on eroavaisuuksia työtehtävissä. Myös polku positioon vaihtelee kaikilla, mutta jokainen näkee sen jollain tapaa uransa kohokohdaksi. Tutkimuksessa tuli esille työhön vaadittavia taitoja, joista tärkeimpänä pidettiin sosiaalisia taitoja, neuvottelutaitoja sekä tuoteosaamisen. Myös johtajuus sekä esiintymistaidot tulivat esille useammin kuin kerran. Haastateltavat antoivat myös vinkkejä positiosta haaveileville, ja useimmin esille tuli rehellinen tekeminen ja intohimo työtä kohtaan. Ongelmien ratkaisemisen ja asiakkaan auttamisen halu sekä itsensä jatkuva kehittäminen.</p> <p>Tuloksista voi päätellä avainasiakaspäällikön työnkuvan vaihtelevuuden yrityksestä riippuen. Toisilla on teknillisempi tausta ja toiset ovat syntyneet myyjiksi. Tämä on hyödyllinen tieto kaikille positiosta kiinnostuneille, sillä siihen on monta mahdollista polkua.</p>	
<b>Asiasanat</b> Avainasiakaspäällikkö Avainasiakkuuksien hallinta Urapolku Teemahaastattelu	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Avainasiakkuuksien hallinta osana organisaatiota .....	3
2.1	Avainasiakkaiden valinta.....	4
2.2	Avainasiakkaiden analysoiminen .....	6
2.3	Strategian valintaprosessi avainasiakkuuksille .....	6
2.4	Avainasiakkuuksien kehittäminen pitkäaikaisiksi ja tuottaviksi suhteiksi.....	7
3	Avainasiakaspäällikön työnkuva.....	8
3.1	Avainasiakaspäällikön keskeiset työtehtävät .....	8
3.2	Tarvittavat taidot/vaativukset.....	9
4	Teorian yhteenveto.....	12
4.1	Rooli organisaatiossa .....	12
4.2	Vaativukset.....	13
5	Tutkimuksen toteutus .....	14
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu .....	14
5.1.1	Kysymysten laatiminen .....	15
5.1.2	Haastateltavien valinta .....	15
5.1.3	Yhteydenotto haastateltaviin .....	16
5.1.4	Haastattelujen toteutus .....	16
5.1.5	Vastausten analysointi .....	16
5.2	Laadullisen tutkimuksen perustelut .....	16
5.3	Tutkimushaastattelu .....	17
5.3.1	Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu .....	17
5.4	Haastatteluiden runko .....	18
6	Tutkimuksen tulokset.....	19
6.1	Oma urapolku.....	19
6.2	Työnkuva.....	19
6.3	Taidot .....	20
6.4	Menestystekijät.....	21
6.5	Yhteenveto .....	22
7	Pohdinta .....	24
7.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla.....	24
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	26
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	27
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	27
	Lähteet .....	30
	Liitteet.....	32



# 1 Johdanto

Asiakaskeskeisyys on nousemassa aivan uudelle tasolle liike-elämässä. Entistä enemmän markkinoilla puhutaan jatkuvasta asiakastuesta, personalisoidusta palveluista ja tuotteista sekä jatkuvasti kehittyvistä myynnin työkaluista.

Asiakkaiden mieltymykset ja vaatimukset muuttuvat koko ajan, ja tällä hetkellä siihen vaikuttaa suuresti digitalisoituminen. Henkilökohtainen yhteydenpito, puhelut pitkin päivää sekä kontaktiimin palaverit toimistolla alkavat olla jo takana päin. Digitaalisten työkalujen kehittyessä, myös asiakkaat odottavat enemmän digitaalista asiakassuhteen ylläpitoa. Tämä voisi sisältää analyysejä ja asiakaskertomuksia toimittajayrityksestä päätöksen teon yhteydessä. Nykyään voittava strategia avainasiakkaita palvellessa on tuottaa hienostuneen edistynyttä digitaalista kokemusta yhdistettynä luotettavaan ihmiskontaktiin tarvittaessa. (McKinsey & Company, 2019)

Kehittynyt asiakaspalvelu ja asiakkaan tavoitteiden sijoittaminen yrityksen omien tavoitteiden edelle ovat selkeitä toimintoja tämän päivän yritysmaailmassa. Mutta miten avainasiakkaat liittyvät kuvaan ja miten avainasiakkuuksia oikeastaan hallitaan yrityksessä? Millainen rooli avainasiakaspäälliköllä on organisaatiossa? Entä mitä taitoja positiion pääsemiseksi tarvitaan? Asiakaskeskeistä kulttuuria korostetaan avainasiakkailla, mikä itsessään on ollut jo pitkään osana yrityksen toimintaa. Liike-elämässä kiinnostavinta onkin sen jatkuva muutos ja mukana pysyminen. Tämä tutkimus selvitti neljän suuren kansainvälisen yrityksen avainasiakaspäälliköiden urapolut, työnkuvat, taitovaatimukset sekä menestys vinkkejä.

## 1.1 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää avainasiakaspäällikön työnkuvaa ja työtehtäviä. Tämän opinnäytetyön avulla saa kuvan siitä, sopsisiko avainasiakaspäällikön työnkuva osaksi omaa urapolkua. Tutkimusosio sisältää neljän avainasiakaspäällikön haastattelun aiheesta. Tämän avulla työstä kiinnostunut tai omaa uraansa suunnitteleva saa konkreettisia esimerkkejä ja näkee todellisuuden tittelin takaa. Tutkimuksen pääkysymys on ”Millainen on avainasiakaspäällikön työnkuva?”. Tutkimusongelman lisäksi loin muutaman alakysymyksen, jotka tukevat pääkysymystä ja selkeyttävät tavoitetta. Alakysymykset ovat ”Mitä työtehtäviä avainasiakaspäälliköillä on?”, ”Mitä taitoja työssä menestymiseen tarvitaan?” ja ”Millainen urapolku avainasiakaspäälliköillä voi olla?”

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäinen kappale tässä opinnäytetyössä on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen aihe, työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä opinnäytetyön rakenne. Seuraavaksi käsitellään teoriaa tutkimuksen aiheesta, mikä luo lukijalle kokonaiskuvan käsiteltävistä aiheista ja saadaan selville mitä aikaisempia tutkimuksia aiheesta on tehty.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen pääkäsitteeseen. Ensimmäinen osio kappale kaksi kertoo avainasiakkuuksien hallinnasta ja sen roolista organisaatiossa. Siinä esitetään avainasiakkuuksien hallinnan peruskäsitteet ja toimintatavat yrityksen sisällä. On tärkeä tiedostaa avainasiakkaiden hallinnan vaikutus ja rooli organisaatioissa. Kappaleessa käydään myös läpi avainasiakkuuksien valintaprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. Toinen teoriaosio käsittelee itse avainasiakaspäällikön roolia ja työnkuva.

Tässä kappaleessa tarkastellaan yksityiskohtaisesti avainasiakaspäällikön erilaisia työtehtäviä. Avainasiakaspäälliköiltä vaadittavat taidot ja ominaisuudet tulevat myös esiin tässä kappaleessa. Teoriaosuuden loppuun olen kerännyt yhteenvedon mielestäni tutkimuksen kannalta tärkeimmistä asioista.

Viides kappale on tutkimuksen empiirinen osa, joka sisältää tutkimuksen vaiheet ja aikataulun. Käyn läpi opinnäytetyöprosessin suunnittelua ja toteutunutta aikataulua sekä siihen vaikuttaneita tekijöitä. Tässä kappaleessa kerron myös yksityiskohtaisesti prosessin eri vaiheet ja perustelen valintani. Tässä kohdassa käydään myös läpi tutkimus-tyyppini ja menetelmät sekä keskitytään aineistoon. Kappale kuusi käsittelee tutkimuksen tuloksia. Teemoittain läpikäytyjen tutkimustuloksien jälkeen on yhteenveto tuloksista. Yhteenveto summaa selkeästi saadut tulokset. Viimeinen kappale on pohdintaosio, jossa tarkastelen ja tulkitseen tuloksia oman näkemykseni mukaisesti. Esitän kappaleessa myös kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia työlleni. Kappaleessa seitsemän käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimistani ja opinnäytetyöprosessin itsearviointia.

## 2 Avainasiakkuuksien hallinta osana organisaatiota

Jotta voidaan määrittää avainasiakaspäällikön rooli, täytyy ensin selvittää avainasiakkuuksien hallinnan rooli organisaatiossa. Suomeksi termi avainasiakkuuksien hallinta on saanut monta nimeä ulkomailla: international account manager, parent account management ja global account management, joista viimeisin on kansainvälisesti käytetyin (Montgomery & Yip 2000). (McDonald ja Woodburn (2007, 284) kuvaa termiä seuraavasti: läheisien suhteiden rakentaminen toimittaja- ja asiakasorganisaation välille, mikä tuo ensiluokkaista lisäarvoa asiakas yritykselle ja samalla itse toimittajalle. Le Bon & Herman (2015, 1) määrittää avainasiakkuuksien hallinnan vielä yksinkertaisemmin: organisaation tärkeimmille asiakkaille suunnattujen lisätoimintojen ja/tai erityishenkilöiden nimeäminen. Le Bon & Herman (2015, 2) esittää myös yritysten yleisimmän syyn luoda avainasiakkuuksien hallinnan osaksi yrityksen organisaatiota. Tällöin halutaan huomioida yrityksen isoimmat ja parhaimmat asiakkuudet, jotka ovat välttämättömiä yrityksen menestykselle, tämän vuoksi heitä tulee johtaa eri tavalla.



Kuva 1, Asiakkuuksien kehitys, mukailten (McDonald & Woodburn 2007)

Yksi isoimmista tekijöistä avainasiakkuuksien hallinnan kehittymisessä on ollut toimitusketjun ongelmat ja kulut. Jopa 70 prosenttia yrityksen kuluista voidaan yhdistää toimitusketjuun, joten uusille ideoille ja kehitykselle on paljon varaa. Kun myyjän ja asiakkaan välille on luotu kumppanuus, on nämä kulut vähentyneet ja laatu noussut. Avainasiakkuuksien hallinnan alkuperä on kuitenkin myynnissä. Vastakkain asetellut myyjä ostaja neuvottelut ovat kehittyneet laadukkaiksi kokonaisvaltaisiksi kumppanuuksiksi. (McDonald & Woodburn 2007, 350–351.)



Kuva 2, Avainasiakkuuksien hallinnan elementit, mukaillen (Ojasalo 2000)

## 2.1 Avainasiakkaiden valinta

Avainasiakkaat eroavat muista asiakkaista selkeällä tavalla. Ensinnäkin avainasiakkaat haluavat liikekumppanin eikä ainoastaan tuotetta/palvelua yritykselleen. Tällä tarkoitetaan lisäarvon tuomista asiakasyrityksen toimintaan tutustumalla ja kasvun kehittämällä. Avainasiakkaat vaativat monesti laajempaa palvelua ja jopa ideoita yritykselleen. Kun toimittajayritys ymmärtää ja tuottaa tuloksia sekä itselleen että asiakasyritykselle, niin puhutaan avainasiakkuudesta. Tämä on vuosien työn tulosta, ja vaatii muutosta toteutuakseen. (Ivens Sven & Pardo 2006.)

Toiseksi kyseessä on molemminpuolinen hyötysuhde. Avainasiakaspäälliköt tietävät, miten saadaan pitkäaikaista luottamusta ja tuottoa asiakkuuksista. Avainasiakkuuksien hallinta vaatii siis paljon suunnittelua. Tällä pitkäaikaisella luottamussuhteella vältetään kilpailijat, jotka voisivat normaalisti houkutellessa nämä asiakkaat itselleen. Tämä asiakas-keskeinen tapa työskennellä tapahtuu ymmärtämällä asiakasyrityksensä tavoitteet ja pelaamalla niiden mukaan. (Ivens Sven & Pardo 2006.)

Avainasiakkaita valittaessa tulee keskittyä määrän sijasta laatuun. Toimittajayrityksen on oltava tietoinen käytettävistä voimavaroistaan tarjotakseen asiakasyritykselle tiiviin liikesuhteen ja laadukasta palvelua. Usein yrityksillä on resursseja ja mahdollisuuksia ylläpitää muutamaa laadukasta avainasiakkuutta. Vaikka nämä kumppanuudet antavat sekä ottavat, vähemmän on joskus enemmän. Kumppanuus kannattaa myös sopia ylimpien johtojen kesken, jotta molemmin puoleinen sitoutuminen on varmaa. Näin



asiakkuudesta kehitty pitkäkestoinen ja kannattava. (Mäntyneva, M. 2019, 51.) McDonald & Woodburn (2007, 23) ovat huomanneet, että yrityksen koosta riippumatta hyvä avainasiakkuuksien määrä on 15–35. Mäntyneva puhui selvästi vain muutamasta avainasiakkaasta, kun taas McDonald & Woodburn laittaa ylärajan kolminumeroiseen lukuun.

Asiakkaiden tietoja tutkiessa, voidaan ne erotella objektiivisiin ja subjektiivisiin. Objektii- viset tiedot ovat yrityssuhteen numeraaliset faktat: tuottavuus, asiakassuhteen kulut, liikevaihto, tarjotun tuotevalikoiman koko, tutkimus ja tuotekehitys budjetti ja niin edel- leen. Vaikka subjektiivisia tietoja on hankalampi analysoida, on niillä suuri vaikutus kumppanuuden kehityksessä. Hyviä esimerkkejä subjektiivisesta tiedosta on luottamus myyjä ja ostaja yrityksen välillä, kuinka hyvin ne tuntevat toisensa ja mikä näiden yritys- ten maine on markkinoilla. (Burnett, K. 2002, 66-69)

Valintaprosessissa tulee tarkastella yrityksen liikevaihtoa tällä hetkellä, muutama vuosi sitten, sekä tulevaisuuden suunnitelmissa. Näin saamme käsityksen isoimpien asiak- kaiden vakaudesta. Onko eniten liikevaihtoa yritykseen tuoneet asiakkaat vaihdellut paljon ja miltä suunnitelmat näyttävät? Avainasiakkuuksia voi olla vaikea johtaa ja suunnitella, jos ne ovat usein vaihtuvia. Tämän tulkinnan avulla löydämme liikevaihdon kehityksen kannalta sopivimmat asiakkaat. Näkökantoja on kuitenkin monia, ja asiak- kaita on hyvä tarkastella myös esimerkiksi yrityksen strategisten tavoitteiden edistämi- sen kannalta. Huomiota ei siis tule kiinnittää pelkästään asiakasyrityksen kokoon tai lii- kevaihtoon. (Mäntyneva, M. 2019, 51.)

Mäntynevan (2019, 51) mielestä yrityksen strategisten tavoitteiden tulisi ohjata avain- asiakkaiden valintaa johtuen siitä, että avainasiakkaiden johtaminen on paljon intensii- visempää verrattuna myynnin perinteisiin johtamismenetelmiin. McDonald & Woodburn (2007, 283) omaavat vielä vahvemman mielipiteen aiheesta. Heidän mielestään avain- asiakkaita ei tulisi valita ollenkaan sellaisia yrityksiä, joiden strategiat menevät eri- suuntaan toimittajayrityksen kanssa, sillä riski epäonnistumiselle on liian suuri. Avain- asiakkuuksien hallinnan strategiset tavoitteet tulisi siis luoda tukemaan ja toteuttamaan yrityksen yritysstrategiaa. Yrityksillä on erilaisten strategioiden myötä myös erilaiset odotukset siitä, mitä avainasiakkuuksien hallinnan tulisi tuoda heidän organisaatiolleen.

## 2.2 Avainasiakkaiden analysoiminen

McDonald ja Woodburn (2007) mukaan erilaisia avainasiakkuuksia on neljä. Ensimmäinen kategoria sisältää tähti avainasiakkaat, joihin investoidaan toivoen kasvua. Heillä on iso potentiaali tulla tulevaisuuden strategisiksi asiakkaiksi, vaikka tällä hetkellä liiketoiminta heidän kanssaan olisi pientä. Toisessa kategoriassa keskitytään yrityksen strategiaan ja sen edistämiseen asiakkuuden avulla. Kolmas asiakastyyppe on statusasiakkaat, joihin kohdistuu yleensä vain asiakkuuden ennakoivaa ylläpitoa. Viimeiseksi avainasiakas tyyppi, jonka kanssa tehdään paljon liiketoimintaa isolla volyyymilla ja tämän avulla voidaan hallita yrityksen käteisvirtaa.

## 2.3 Strategian valintaprosessi avainasiakkuuksille

Strategia on yleensä pidempi aikainen tavoite ja tähtäin. Väärän strategian valinta voi johtaa jopa asiakassuhteen keskeyttämiseen, mutta parhaassa tapauksessa se vie kaksi yritystä molemmille voittoa kumppanuuteen. Strategian valinta auttaa toimitamaan avainasiakkaalle kaiken tarpeellisen heidän tavoitteidensa saavuttamiseksi. Sekä toimittajayrityksen, että avainasiakkaan omistautuminen yrityssuhteelle kehittyy samaa tahtia määrätietoisien strategia kehityksen kanssa. Eli mitä kehittyneempi ja intensiivisempi strategia avainasiakkaan kanssa luodaan, sitä sitoutuneempia molemmat osapuolet ovat. (McDonald & Woodburn 2007, 203–207.)

Vaikutusvallan jakautumisella on huomattavasti eroavaisuuksia eri asiakkaiden välillä ja se tulee ottaa huomioon strategiaa valittaessa. Tämä tarkoittaa toimittajien ja ostajien määrää kyseisillä markkinoilla. Tänä päivänä toimittajamarkkinat ovat niin suuret, että asiakkailla on valta valita parhaaksi näkemänsä tuote. Tämä lisää toimittajayrityksien halua panostaa asiakassuhteen laatuun ja oikeasti ymmärtää avainasiakkaansa tarpeet syvällisesti. Ainoastaan näin he voivat kehittää asiakkaalle sopivan tarjouksen, joka eroaa kilpailijoista. (McDonald & Woodburn 2007, 203–207.)

Strategian luomisessa on neljä vaihetta. Ensimmäistä kahta vaihetta kutsutaan tavoitteiden asettamiseksi. Siinä vertaillaan avainasiakkuuden missiota sekä yrityksen omia liiketaloudellisia tavoitteita. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan sen hetkistä tilannetta. Minkälaiset markkinat ovat tällä hetkellä? Voidaanko tehdä joitain oletuksia tilanteesta? Myös SWOT analyysiä hyödynnetään tilanne katsausta tehdessä. Se kuvaa selkeästi tilanteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kolmatta vaihetta kutsutaan strategian muokkaamisvaiheeksi. Tässä kohtaa tulee tutkiskella mahdollisia strategioita ja markkinointi suunnitelmia. Odotetut tulokset on myös hyvä kirjata ylös,

jotta saataisiin kokonaiskuva tilanteesta. Tämä auttaa myös pitämään kaikki osapuoliset samalla aaltopituudella tekemisistä. Toki on hyvä myös varautua muihin vaihtoehtoihin tai muuttuviin osiin suunnitelmassa. Neljäs vaihe sisältää budjetoinnin sekä ensimmäisen vuoden implementointi prosessin yksityiskohtaisesti esitettynä. Tämä neljäs vaihe voidaan toteuttaa niin pitkäksi aikaa kuin yrityksellä on tarve: esimerkiksi kolmi-  
vuotissuunnitelma on hyvin yleinen. Tämän prosessin vaiheet ja muodollisuus vaihtelevat aina tilanteesta johtuen. Tärkeintä on kuitenkin yhdistää luova ajattelutapa ja perusteellinen läpikäynti. (McDonald & Woodburn 2007, 203–207.)

#### **2.4 Avainasiakkuuksien kehittäminen pitkäaikaisiksi ja tuottaviksi suhteiksi**

Asiakkaat nähdään toimittajayrityksen näkökulmasta usein tulevaisuuden investointina, joka monesti vaatii lyhyen aikavälin tappioita tuodakseen pitkän aikavälin hyötyä. (Cherverton, 1999:8). Tämä lisää strategisesti tärkeiden avainasiakkaiden johtamisen tärkeyttä ja kasvattaa avainasiakaspääallikön vastuuta. (McDonald et al., 2000, Millman and Wilson, 1995). Pitkäaikaisten suhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen lisäävät myös yrityksen kilpailukykyä. (Fliedner & Vokurka, 1997). Linkki asiakkaiden säilyttämisen, asiakkaiden tuottavuuden ja asiakkaan elinkaaren arvon välillä on tiedostettu ja se on muuttanut yrityksen kuvan asiakkaan roolista. Se, että asiakas nähdään nykyään arvokkaana voimavarana, linkittyy suoraan siihen, että asiakkaiden pysyvyys tarkoittaa suurempia tuottoja. (Gupta and Lehmann, 2003, Kutner and Cripps, 1997)

### **3 Avainasiakaspäällikön työnkuva**

Väärän henkilön nimittäminen tähän työnkuvaan on hyvin yleinen ongelma. Siispä ennen työtehtävien määräämistä ja työntekijän nimittämistä, yrityksellä on oltava selkeä käsite roolista, jonka he haluavat tämän avainasiakaspäällikön täyttävän heidän organisaatiossaan. Esimerkiksi jos yritys näkee avainasiakkuudet lyhyen ajan liikevaihdon kasvattajina, sopisi siihen rooliin myyntiä lisäävä päällikkö. Kun taas hyödyllisempi pitkän aikavälin asiakkaiden säilyttämiseen sekä lisäarvon tuottamiseen suunnattu toiminta tulisi suunnata kokeneemmalle ja pitkän listan taitoja omaavalle päällikölle. (Woodburn, D. 2006, 5)

#### **3.1 Avainasiakaspäällikön keskeiset työtehtävät**

Kun avainasiakkaille ja suhteen kehitykselle on löydetty sopiva strategia, tulee tähän sovittaa itse avainasiakaspäällikön suunnittelema strategia. Jos avainasiakaspäällikkö ei tue yrityksen asettamaa liiketoiminnallista strategiaa, ei se strategia luultavasti menesty kovin hyvin. Tämä kaikki on siis kiinni laadukkaasta kommunikoinnista ja aktiivisesta yhteistyöstä. Avainasiakaspäällikön yleisin esitetty työnkuva sisältää siltojen rakentamista asiakkaiden ja toimittajien välille sekä strategioiden valintaa ja toteuttamista. McDonaldirin ja Woodburnin toteuttama tutkimus (2007) tuo kuitenkin esille työtehtävien monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Joissakin yrityksissä avainasiakaspäällikön tehtäviin kuuluu hoitaa kansainvälisiä asiakkuuksia, toisaalla hankkia kannattavuutta uusilla markkinoilla tai kehittää innovaatioita avainasiakkaiden kautta. (McDonald & Woodburn 2007, 283–284.)

Avainasiakaspäälliköiden tulee olla erittäin tarkkanäköisiä asiakkaan tarpeille. Näin he voivat vastata nopeasti heidän kysyntäänsä ja jopa innovoida uusia tuotteita avainasiakkailleen. Tiimityötä ei voi korostaa liikaa, sillä avainasiakaspäällikkö on itse vastuussa siitä, että koko organisaatio ja tiimi sisältäen kaikki osapuolet, jotka ovat osallisena avainasiakkaan strategian toteuttamisessa ymmärtävät asiakkaansa täydellisesti. Strategiat myös muuttuvat ja työssä tulee olla erittäin proaktiivinen. Asiakkuus on lopulta kuitenkin investointi, johon käytetään resursseja. Näitä kahta objektiivia tulee siis tarkastella ja priorisoida säännöllisesti. Avainasiakkuudet luodaan monesti pitkäaikaisiksi suhteiksi, joten niiden kasvusta tulee olla myös tarkkana. Suhde täytyy pitää toimivana, helppona ja tuottoisana molemmille osapuolille. (McDonald & Woodburn 2007, 286.)



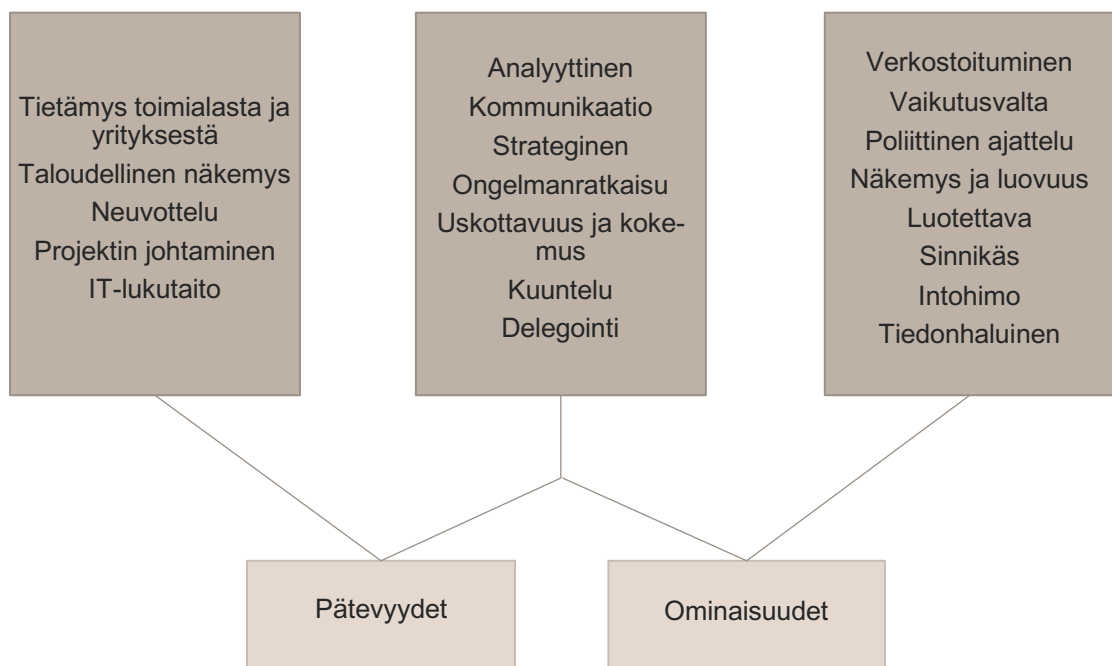
Kuva 3, Avainasiakaspäällikön työtehtävät, mukailten (McDonald & Woodburn, 2007)

### 3.2 Tarvittavat taidot/vaativuudet

McDonald & Woodburn (2007, 309) muistuttaa, että avainasiakaspäälliköiltä vaadittavat taidot ja ominaisuudet vaihtelevat osittain eri rooleissa, mutta niissä on kuitenkin paljon yhteisiä tekijöitä. Myös Woodburnin tekemässä Warwick Business Schoolin tutkimuksessa (2006, 4) avainasiakkaiden hallinnasta löydettiin selkeä jako myyntijohtaja-, ja yhteisömallien välillä. Avainasiakaspäälliköt siis jakautuivat selvästi näihin kahteen profiiliin. Tarkemmin myynnillisten avainasiakaspäälliköiden listatut profiilit olivat hyvin toimiala ja tuote painotteisia sekä erittäin myyntihenkisiä. Myynti korostui näissä yrityksissä jopa enemmän kuin itse avainasiakkaiden hallinta. Woodburnin mielestä tämä oli huolestuttavaa, sillä avainasiakaspäälliköiden tulisi löytää se oma tapa toimia, eikä vain toimia niin kuin esimerkiksi yrityksen myynti toimii. Menestys ja kehitys voi jäädä tässä tapauksessa hyvin vähäiseksi. Toinen yhteisöllisempi profiili, oli organisoituneempi ja enemmän yhteisöllisestä henkilöstönäkökulmasta luotu. Näissä yrityksissä avainasiakaspäälliköiden rooli jäi kuitenkin pintapuolisemmaksi, eikä eroa avainasiakaspäälliköiden ja muiden projektipäälliköiden välillä yritetty tuoda esille.

Molemmissa tapauksissa vain vähemmistö työntekijöistä oli koulutettu avainasiakaspäällikön rooliin, joten työtehtävien lähestymistavat perustuivat aikaisempiin olemassa oleviin rooleihin ja ideoihin. Jos yrityksellä ei ole kehitetty sisäisesti toimivaa työskentelytapaa, tulisi heidän hakea ulkoista apua tai aloittaa kehitys alusta. Avainasiakaspäällikön rooli organisaatiossa tulisi olla täsmällisen selkeä ja tarkoituksenmukainen.

Taidot voidaan jakaa pätevyksiin sekä ominaisuuksiin. Pätevyksiin kuuluu työtehtävässä menestymiseen vaadittavat taidot. Näissä voi kehittyä työkokemuksen ja erilaisen koulutuksen avulla. Pätevydet ovat myös yleisemmin esillä kuin ominaisuudet ja niitä on yleensä miellyttävämpi kehittää. Ominaisuudet ovat yksittäisiä piirteitä, jotka eroavat pätevyksistä niiden hankalassa saavuttamisessa sekä kehittämisessä. Ominaisuudet liittyvät enemmän yksilön arvoihin ja ajattelutapaan, mikä taas vaikuttaa suoraan toimintatapaan ja työskentelyyn. Ominaisuuksia voi myös mitata esimerkiksi psykologisilla testeillä. Uuden ominaisuuden kehittämiseen vaikuttaa enemmän yksilön kova tahto kehittää omaa persoonaansa kuin tarve oppia jokin uusi pätevyys. Hyvä keino erottaa käsitteet toisistaan on miettiä saatavilla olevia kursseja. Myynti ja taloudellinen tietoisuus on pätevyksiä, ja niistä on myös paljon kursseja saatavilla. Toisaalta sisukkuudesta tai suorasekäisyydestä, jotka molemmat ovat haluttuja ominaisuuksia avainasiakaspäälliköiltä, ei ole montaakaan, jos yhtään kurssia saatavilla. (McDonald & Woodburn 2007, 308.)



Kuva 4, Avainasiakaspäälliköiltä yleisimmin vaaditut taidot, (Woodburn 2006, 18)

Kun avainasiakaspäällikön rooli painottuu strategian tukemiseen kuvan 3 taidoista hyödyllisimpiä ovat analyttisyys, toimialan ja yrityksen kauttaaltaan tunteminen, taloudellinen tietämys, kuuntelu sekä strateginen osaaminen. Asiakkaiden kanssa työskennellessä vaikutusvalta, luotettavuus, kommunikaatio sekä neuvottelutaidot ovat erittäin suotuisia taitoja. Myös verkostoituminen, uskottavuus ja tietynlaisen vision omaaminen ovat tärkeitä taitoja ihmissuhteisiin keskittyvässä työssä. Jos yritys on aloittamassa avainasiakkaiden hallinta projektia alusta ja käy läpi vaiheet asiakkaiden valinnasta

strategian valintaan, tulee projektin johtamistaidot, sinnikkyys, ongelmien ratkaisu sekä delegointi isoksi osaksi avainasiakaspäällikön työnkuvaa. Myös poliittisesta tietämyksestä, it-lukutaidosta ja intohimosta luoda jotain uutta on valtavasti etua. (Woodburn, D. 2006, 18-23.)

Tiimin johtaminen on keskeinen osa avainasiakaspäällikön roolia. On jopa mietitty, voisiko tämän johtajan roolin siirtää jollekin sen paremmin osaavalle, mutta sen uskotaan vain sekoittavan avainasiakastiimiä entisestään. Johtajat mielletään monesti vaikutusvaltaisiksi ja kokeneiksi. Tämän vuoksi työtehtävän saanti voi jäädä siitä kiinni, vaikka johtajuus onkin taitona täysin opittavissa ja kehitettävissä. Jos avainasiakaspäällikön työtehtävän antaisi vähemmän kokeneelle, voisi se vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan avainasiakkuuden laadusta ja työntekijän osaamisesta. Myös yrityksen sisällä voisi ilmetä vastahakoisuutta auktoriteetin puuttuessa. Tämän mukaan avainasiakaspäällikön tulee olla siis johtaja henkinen. (McDonald & Woodburn 2007, 302.)

Tiimiä johdettaessa, on osattava konsultoida, kuunnella ja ennen kaikkea tehdä päätöksiä. Avainasiakaspäällikön tulee luoda realistisia tavoitteita ja oikean suunnan näyttämisellä sekä esteiden poistamisella auttaa tiimiä saavuttamaan ne, eikä tähdätä vain siihen, että itse saavuttaisi nämä tavoitteet. Vaikka yksi työtehtävistä on toimia tiimissä ja johtaa sitä, on valta määrätä muita kuitenkin rajattu. Avainasiakaspäällikön tulee siis löytää tapa johdattaa tiimiä oikeaan suuntaan tukemalla ja olemalla itse osallisena tekemisessä. (McDonald & Woodburn 2007, 302-303.)

McDonald & Woodburn esittää erikseen tiimin menestys tekijöitä. Tiimin roolitus sekä tavoitteiden määrittely on ensisijaisen tärkeää. Ilman jatkuvaa kommunikointia ei tiimi pysy myöskään kasassa. Avainasiakaspäällikön rooliin kuuluu siis toimivan kommunikaatiotavan löytäminen ja käyttöönotto. Yksi menestystekijöistä on ideoiden ja tiedon yhdistäminen sekä jakaminen toisille ammattitaidon nostamiseksi. Yritysorganisaation tuki avainasiakkuuksien hallinnalle esimerkiksi ylimmältä johdolta on avain menestykseen niin kuin asiakkaan tunteminen ja luottamuskin ovat. (McDonald & Woodburn 2007, 304.) Myös Jaushyam Lai & D. Gelb (2015) löysivät tutkimuksessaan yhteyden työntekijöiden käsityksestä kommunikaation puutteista sekä menestykseen että epäonnistumiseen. Eli kun avainasiakaspäälliköllä oli negatiivinen kuva organisaation kommunikaatiosta, oli menestys näillä yrityksillä myös heikkoa. Tämä oli yksi isoimmista tekijöistä. Tutkimuksen mukaan paras yksittäinen tekijä avainasiakastiimin menestyksessä on kommunikaatio.

## 4 Teorian yhteenveto



Kuva 5, Roolien ja taitojen suhde toisiinsa

### 4.1 Rooli organisaatiossa

Avainasiakkuuksien hallinta on kehittynyt vuosien aikana. Silti sen rooli organisaatiossa saattaa erota yrityksestä riippuen. Avainasiakkuuksien hallinnan kehitys kaari alkaa tilanteesta, jossa myyjä ja ostaja on aseteltu vastakkain. Monesti näissä tilanteissa osapuolilla on myös ennakkoluuloja toisistaan. Avainasiakkuuksien hallinnan tehtävä yrityksen organisaatiossa on tuoda lisäarvoa tärkeimmille asiakkuuksille ja näin turvata yrityksen menestys.

Kun avainasiakkuuksien hallintaa aletaan rakentamaan yrityksessä, täytyy tarkoin tutkia, mitkä asiakkuudet olisivat hyödyllisiä avainasiakkaina. Tilanne on molemmin puolinen hyöty, sillä asiakasyritys saa enemmän huomiota ja läheisen suhteen toimittajayrityksen kanssa. Toimittajayritys puolestaan saa tyytyväisen asiakkaan, joka on sitoutunut pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen.

Yleinen ongelma avainasiakkaita valittaessa on määrään keskittyminen laadun sijaan. On kuitenkin erityisen tärkeää valita avainasiakkaiksi yrityksiä, jotka oikeasti hyödyttävät toimittajayritystä strategisesti tai liiketoiminnallisesti. Korkea liikevaihto ei aina kerro kaikkea, sen sijaan olisi parempi keskittyä liikevaihdon vakauteen. Avainasiakkuuksia valittaessa on hyvä pitää mielessä pitkäaikaisuus, sillä asiakasstrategioita ja johtamista



on hankala suunnitella nopeaan muuttuvassa ympäristössä. Jotta asiakassuhteesta saadaan kannattava, tulisi avainasiakkuudet luoda toteuttamaan ja tukemaan toimittajayrityksen yritysstrategiaa.

## 4.2 Vaatimukset

Avainasiakaspäällikön rooli ja työtehtävät vaihtelevat eri yrityksissä. Tähän vaikuttaa valittu avainasiakkuuksien strategia. Tarvitaanko myyntihenkinen vai taloudellisesti lahjakas päällikkö. Näihin positiioihin tarvittavat taidot ovat hyvin samanlaisia, ja ne voidaan jakaa pätevyysiin sekä ominaisuuksiin. Pätevyudet ovat kursseilla opittavia asioita kuten myyntineuvottelut tai johtamistaidot. Ominaisuuksiin kuuluu taas enemmän henkilökohtaiset piirteet kuten intohimo ja luovuus. Näitä piirteitä voi kehittää, mutta se vie enemmän aikaa ja se tulee tehdä itsenäisesti.

Yleisimpiä vaadittavia pätevyksiä avainasiakaspäälliköille on toimialatietämys ja projektin johtamis taidot. Neuvottelut ovat osana avainasiakaspäällikön arkea, joten taito neuvotella on yksi tärkeimmistä pätevyyksistä positiossa. Arvostettuja ominaisuuksia ovat luonnollisesti luotettavuus sekä tiedonhaluisuus, mutta verkostoituminen korostuu avainasiakaspäällikön työssä eniten. Verkostoitumisen avulla saadaan laadukkaita kontakteja asiakasyrityksistä, mikä edistää asiakassuhteen laatua ja pitkäaikaisuutta. Avainasiakaspäälliköllä tulee olla myös vaikutusvaltaa, sillä se tarvitsee monipuolista tukea omalta työorganisaatioltaan. Avainasiakaspäällikkö ei kuitenkaan ole heidän esimiehensä tai johtaja, vaan tiimiä tulisi kohdella tasavertaisesti.

Osa vaadittavista taidosta asettuu pätevyyksien sekä ominaisuuksien keskelle. Kommunikaatio yksi tärkeimpänä taitona on jotain, mitä voi opiskella, mutta siihen vaikuttaa myös yksilön persoona ja tapa toimia. Muita samantyyllisiä taitoja ovat kuuntelu, analyttisyys, ongelmanratkaisutaidot sekä delegointi. Vaadittavat taidot vaihtelevat roolin mukaan.

Tiimityöskentely on suuressa roolissa avainasiakkuuksien hallinnassa. Tiimin menestykseen on löydetty yksittäisiä selittäviä tekijöitä, joista kaksi on roolitus sekä tavoitteiden määrittely. Kun jokainen tietää oman roolinsa tiimissä, on työskentely produktiivisempaa. Jokaisella tulisi olla myös yhtenevä suunta, mihin ollaan menossa ja mitä tavoitellaan. Yksi ratkaisevista menestystekijöistä on kommunikointi. Tällä ei tarkoiteta ainoastaan palaverien määrää tai raportointia, mutta itse kommunikaatiotapaa. Tiimin tulisi löytää se juuri heille sopiva tapa kommunikoida ja hyödyntää erilaisia kommunikaatio-ohjelmistoja. Kommunikaatio edistää tiedon jakamista ja yhdistämistä tiimissä.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa verrataan prosessin suunniteltua ja toteutunutta aikataulua. Tutkimuksen eri vaiheet käydään läpi perusteellisesti ja perustelen myös käyttämäni tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille yksityiskohtia avainasiakaspäällikön työnkuvasta ja selvittää mahdollisia menestystekijöitä positiossa. Lisäksi tutkimuksessa esitellään neljän menestyksekkään avainasiakaspäällikön uraa haastatteluista saadulla informaatiolla.

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi asiakaskeskeisen liiketoiminta mallin; avainasiakkuuksien hallinnan, sillä asiakkaan rooli on muuttunut ja muuttuu tärkeämmäksi koko ajan melkein jokaisella toimialalla. Uskon siis avainasiakkuuksienkin muuttuvan ja kehittyvän tulevaisuudessa paljon. Opinnäytetyö on hyödyllinen esimerkiksi uravalintoja tekeväille.

### 5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tämän opinnäytetyön empiirinen osio sisältää haastattelu tutkimuksen. Työvaiheisiin kuuluu teoreettisen pohjatyön lisäksi haastattelurungon (Liite1) ja kysymysten valmistelu, tutkimukseen sopivien haastateltavien rajaaminen, löytäminen sekä kontaktoiminen, haastattelun suorittaminen ja tulosten ylös kirjaaminen. Viimeinen vaihe on tulosten analysointi ja visualisointi.

Vaihe	Aika
Teoriaosuus melko valmiiksi	Vk 13-15
Kysymysten laatiminen	Vk 23
Haastattelun toteutus	Vk 24-27
Vastausten analysointi	Vk 28-31
Työn viimeistely ja johdanto	Vk 40-46
Työn palautus	

Taulukko 1, Toteutunut aikataulu

Taulukko 1 näyttää tutkimusvaiheiden toteutuneen aikataulun. Tutkimusosio valmistui odotettua nopeammin kysymysten laatimisesta vastausten analysointiin vaikkakin toteutettiin suunnitellusta aikataulusta jäljessä. Haastattelut oli suunniteltu tehtäväksi jo alkukevällä teoriaosion valmistumisen jälkeen. Monista syistä tutkimuksen toteutus siirtyi myöhemmälle kesään, uuden aikataulun mukaisesti. Uusi aikataulu oli

aikaisempaa tiukempi, ja tavoitteena oli saada kaikki haastattelut tehtyä kesäkuun aikana. Myös kysymysrunko tuli valmistella kesäkuun alussa.

Osa tutkimuksen vaiheista oli riippuvaisia tutkittavista henkilöistä. Yhteydenotossa meni joustavasti aikaa jopa kuukausi, sillä osa vastaajista oli kesälomalla, enkä halunnut joustaa haastateltavien laadusta.

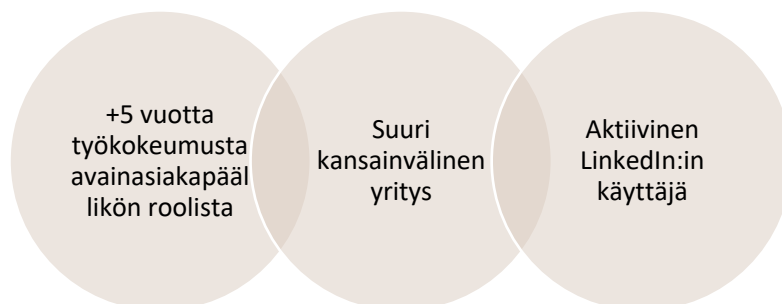
### 5.1.1 Kysymysten laatiminen

Tutkimus toteutettiin puhelimen välityksellä hallitsevan pandemian vuoksi. Koska yksittäisiä tutkimuskysymyksiä ei ollut, tuli teemojen olla erittäin yksinkertaiset ja helposti ymmärrettävät. Jotta vastauksia voisi verrata keskenään tuli teemojen olla myös selkeästi rajatut. Teemahaastattelussa jokaisen on helpompi vastata omalla tyylillään, ja niin laajasti sekä yksityiskohtaisesti kuin itse toivoo.

Teemojen tuli vastata opinnäyteyden tutkimuskysymyksiin ja antaa vastaajille mahdollisuus tuoda esille konkreettisia esimerkkejä työelämästään. Tulosten ei ollut tarkoitus olla liian teoreettisia vaan nimenomaan helposti lähestyttäviä arkipäiväisiä yksityiskoh-  
tia avainasiakaspäällikön työnkuvasta. Tavoitteena oli tuoda työnkuva ja menestystekijät lähemmäksi kiinnostuneita. Neljän teeman lisäksi olin valmistellut 1-2 tarkentavaa kysymystä jokaisen teeman alle tilanteisiin, joissa keskustelua ei syntyisikään helposti, tai keskustelu lähtisi sivuraiteille.

### 5.1.2 Haastateltavien valinta

Valitsin haastateltavat kohteet tarkasti. Suuryrityksien preferointi varmisti avainasiakaspäälliköiden työn haastavuuden ja haastateltavien taitotason. Tutkimus sisältää myös osion avainasiakaspäällikön menestystekijöistä, joten haastateltavalla tuli olla kokemusta vähintään viisi vuotta positiossa.



Kuva 6, Haastateltavien kriteerit

Ennen haastateltavien valintaa tein taustatutkimusta LinkedIn:stä. Tutkin eri toimialoja ja käytettyjä titteleitä. Suurimmista yrityksistä löytyi aina 1-2 avainasiakaspäällikköä, joilla oli LinkedIn profiili, joten etsiminen ei vienyt paljoa aikaa. Nykyään tittelit eivät aina kerro kaikkea, ja niitä jaellaan matalillakin perusteilla. Halusin siis varmistua haastateltavien kokemuksesta tutkimalla heidän työhistoriaansa. Tärkeää oli myös tutkittavien vertailukelpoisuus keskenään. Tämän vuoksi valitsin samankokoisia yrityksiä ja avainasiakaspäälliköitä pitkällä kokemuksella. Tämä lisää mielestäni tutkimuksen tuloksien luotettavuutta.

### **5.1.3 Yhteydenotto haastateltaviin**

Otin yhteyttä kaikkiin haastateltaviin LinkedIn:ssä. Hiukan haastavaa tästä teki kohdeyhmäni, joka oli kokeneet avainasiakaspäälliköt. LinkedIn on nostanut suosiotaan viime vuosina hurjasti, mutta silti kaikki eivät ole tottunut käyttämään sosiaalista mediaa ammatilliseen käyttöön. Tästä johtui viestini vastaanottaneiden ja vastanneiden konversio. Otin yhteyttä yhteentoista henkilöön LinkedIn viestit-osiossa ja sain noin puolelta vastaukset. Lopulta tein haastattelun neljälle avainasiakaspäällikölle.

### **5.1.4 Haastattelujen toteutus**

Toteutin kaikki haastattelut etänä turvallisuussyistä. Teemahaastattelu toteutettiin puhelimitse haastateltavien kanssa, sillä näin saimme aikaan monimuotoisen ja avoimen keskustelun ennakkoon päätetyistä teemoista. Sain mielestäni hyvät keskustelut aikaiseksi ja yhtenevät vastaukset tukivat toisiaan. Kirjasin vastaukset ylös Word-dokumenttiin.

### **5.1.5 Vastausten analysointi**

Yhdistin kaikkien vastaukset samaan Word-dokumenttiin, jotta niiden läpikäynti olisi sujuvampaa. Kiinnitin eniten huomioita vastauksien eroavaisuuksiin ja usein toistuviin faktoihin.

## **5.2 Laadullisen tutkimuksen perustelut**

Tieteellinen tutkimus on yleensä laadullinen tai määrällinen. Laadullisessa tutkimuksessa dataa on vähemmän ja nimen mukaisesti siinä korostuu laatu ja syvällisyys. Se vastaa usein kysymyksiin miksi ja miten. Määrällisessä tutkimuksessa pääosissa on

numerot ja se auttaa tutkijaa selvittämään esimerkiksi todennäköisyyksiä ja vastaa kysymykseen montako.

Jotta saadaan mahdollisimman konkreettinen ja ymmärrettävä tutkimus, toteutetaan se kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta voisi verrata tosiasioiden löytämiseen ja paljastamiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa hankkiessa on yleistä, että tutkittavan ääni tulee esille ja jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 15-16.) Käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia selvitetessä on kvalitatiivinen tutkimustyyppi oikea valinta, sillä se huomioi kokonaisvaltaisesti tutkittavan menneisyyteen ja kehitykseen vaikuttavia tekijöitä.

### **5.3 Tutkimushaastattelu**

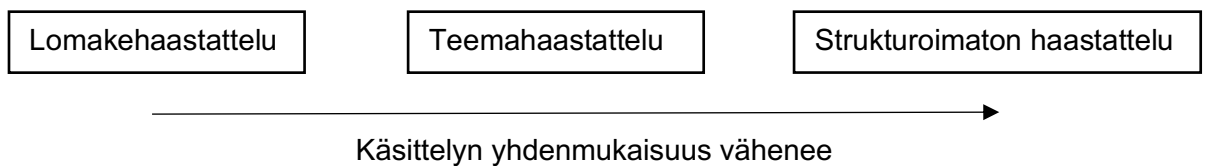
Haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa haastateltavilta kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimusaiheesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Tässä sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa haastattelija saa käsityksen vastapuolen ajatusmaailmasta sekä mielipiteistä. Keskustelusta haastattelun erottaa se, että sen aihe ja kysymykset on suunniteltu etukäteen ja sillä on selkeä tavoite, eli saada luotettavaa tietoa tutkimuskysymyksestä. Haastattelussa on myös selkeät roolit. Haastattelua eteenpäin vie haastattelija, ja hänen tulee pitää vastapuolen motivaatiota yllä. Kun vastaavasti haastateltavan käsitys rooleista syntyy vasta itse tilanteessa, milloin hänen täytyy myös pystyä luottamaan haastattelijaan sekä annettujen tietojen luottamukselliseen käsittelyyn. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 41-43.)

Opinnäytetyön tutkimusosio keskittyy menestyneiden avainasiakaspäälliköiden urapolkutarinoihin, ja haastattelu antaa heille mahdollisuuden kertoa itseään koskevia asioita ilman rajattuja kysymyksiä. Haastattelussa tutkittava on se aktiivisempi ja merkittävämpi osapuoli, mikä on laadullisen ulosannin ja kiinnostavan urapolun kannalta tärkeää. Haastattelu on hyvä valinta, kun tiedostetaan vastausten olevan hyvin monimuotoisia ja eriäviä toisiinsa nähden, eikä kenenkään urapolut ole identtisiä, jolloin haastattelu on juuri oikea tutkimusmenetelmä tälle opinnäytetyölle. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35.)

### **5.4 Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu**

Lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastoon sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteisiin kuuluu,

että jokin osa haastattelusta on lyöty lukkoon esimerkiksi, kysymykset tai niiden järjestyks. Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoiduista haastattelumenetelmistä, ja tämän oppinäytetyön tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelu ei keskity yksityiskohtaisesti tiettyihin kysymyksiin, vaan haastattelu etenee teemoittain. Teema-alueet on suunniteltu etukäteen ja ovat kaikille tutkittaville samat. Laajat teemat tuovat tutkittavien monimuotoisetkin ajatukset esille, mikä sopii erinomaisesti henkilökohtaisen urapolun tutkimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48.) Tutkimukseni kannalta on tärkeää, että haastattelussa tulee esille tutkittavan aito kokemus, ajatukset, mielipiteet, tunteet sekä tiedot, ja Hirsjärvi & Hurmeen (2006, 42) mukaan tämä toteutuu teemahaastattelussa.



Kuva 7, Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2006, 44).

## 5.5 Haastatteluiden runko

Teemahaastattelu rakentui neljästä valitsemastani teemasta: oma urapolku, työnkuva, taidot ja mielipiteitä/sovellettavaa. Urapolun oli tarkoitus selkeyttää reittiä, jolla on mahdollista päästä avainasiakaspäälliköksi suureen kansainväliseen yritykseen. Työnkuva aiheen kohdalla keskustelimme avainasiakaspäälliköiden kanssa eniten työaikaa vievistä työtehtävistä ja heidän mieltymyksistään. Itselleni kiinnostavin teema oli "taidot", sillä uskoin sen vaihtelevan yrityksestä riippuen. Tässä kohdassa oli tarkoitus esitellä kehitettäviä taitoja, joiden avulla voi menestyä positiossa. Viimeinen teema "mielipiteitä/sovellettavaa" oli tarkoituksella jätetty avoimeksi. Tässä kohdassa hyödynsin luomiani tarkentavia kysymyksiä avainasiakkaiden menestystekijöistä ja vinkeistä positioon tähtäävälle.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Puhelimen välityksellä toteutettuun teemahaastatteluun osallistui neljä avainasiakaspäällikköä, kaikki suurista kansainvälisistä yrityksistä.

### 6.1 Oma urapolku

Vastaaja A on tehnyt pitkän työuran isossa yrityksessä. Hän on aloittanut Etelä-Suomen alue-edustajana, minkä jälkeen vaihtoehtoina oli siirtyä kentän myyntipäälliköksi tai avainasiakaspäälliköksi. Hänen reittinsä nykyiseen position avainasiakaspäälliköksi oli siis erittäin selkeä ja nykyinen kymmenen vuoden kokemus on tuonut hänelle kaksi suurta avainasiakkuutta hoidettavaksi.

Vastaaja B on lähestynyt avainasiakaspäällikön roolia sitä tukevilla toiminnoilla, joita on operatiivinen sekä strateginen toimitusketjun suunnittelu. Näissä tehtävissä hän keräsi vahvaa substanssiosaamista sekä työskenteli läheisesti avainasiakaspäälliköiden kanssa. Myös hänellä siirtyminen eteenpäin myynnillisempään työtehtävään tuntui luontevalta askeleelta.

Vastaaja C on tradenomiopintojensa aikana kerryttänyt käytännön osaamista myynnin ja markkinoinnin parissa. Hän ei koskaan nähnyt itseään myyntihenkisenä, mutta sattumankaupalla päätyi kuitenkin myyjäksi. Avainasiakaspäällikön rooli oli hänen suunnitelmissaan aina se loppupiste, jonne kaikki opit keskittyisivät.

Vastaaja D on aloittanut uransa tekniseltä puolelta asiakaspalvelu tehtävistä. Hän tunsii vetoa asiakkaiden auttamiseen ja myyntityöhön mihin hänen luonteenpiirteensäkin lopulta johdattikin.

### 6.2 Työnkuva

Vastaaja A viettää suurimman osan työajastaan neuvotellessa hinnoista ja tehdessään vuosisopimuksia. Hän esittelee yrityksensä uutuustuotteita aina säännöllisesti asiakkailleen. Erilaisten kampanjoiden suunnittelu vie myös aikaa hänen päivistään. Myyntidataa tulee myös analysoida ja raportoida eteenpäin. Työssä tulee vastaan paljon

ongelmia, joita tulee ratkaista. Työtehtävät ovat monipuolisia ja omien intressien mukaisia.

Vastaaja B:n työnkuva sisältää samoja piirteitä vastaajan A:n kanssa. Eniten työaikaa vie analysointi, joka hyvän suunnittelun kanssa luo pohjan onnistuneelle asiakastyölle. Tärkeimpiä tehtäviä ovat tietysti myös myynti ja asiakassuhteiden ylläpito. Nämä työtehtävät ovat osana jokapäiväistä työtä. Yritysorganisaatioilla on iso rooli hallinnollisten töiden ja raportoinnin kohdalla, sillä oikein optimoituina ne eivät vie suurta osaa työajasta, vaan avainasiakaspäällikkö voi oikeasti keskittyä asiakkaiden hoitoon.

Vastaaja C:n työnkuva eroaa hiukan edellisistä. Keskittyminen on liiketoiminnan kehittämisessä heti tärkeän asiakasyön jälkeen. Eli eniten aikaa vie asiakastapaamisten ja materiaalien valmistelu. Eli pohjatyö tulee isosti esille samalla tavalla kuin vastaaja B:n työtehtävissä. Liiketoiminnan kehittämisessä sen ennustaminen sekä suunnittelu vievät paljon aikaa, minkä jälkeen tulee heti sen raportointi. Vastaaja C on selvästi erikoistunut omien intressien mukaisesti.

Vastaaja D:llä on samantyylinen erikoistuminen kuin vastaaja C:llä. Liiketoiminnan lisäksi hän on myös mukana budjetoinnissa ja ennustamisessa. Hän suunnittelee yhtiön sisäistä strategiaa avainasiakaspäällikön työnkuvassaan. Tarjouksien koordinointi sekä hyväksyminen on hänen tehtävänsä myynnillisen asiakastyön sijaan. Hän työskentelee kuitenkin päivittäin avainasiakkaiden ongelmien ja selvityspyyntöjen kanssa. Myös vastineiden laadinta on osa hänen työtään.

### **6.3 Taidot**

Vastaaja A on kehittänyt itseään työn ohella kaksivuotisilla koulutuksilla. Viimeisimpänä hän on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon. Tärkeimpinä koulutuksina hän kuitenkin pitää kauppateknikon- ja markkinoinnintutkintoa. Heidän konserninsa sisällä järjestetään myös jatkuvasti erilaisia koulutuksia, joista viimeisin oli ”kannattavuuslaskentaa myynnin tueksi”.

Vastaaja B on oppinut soveltamaan kommunikaatiotaan asiakkaan mukaiseksi. Hän pyrkii koko ajan kehittämään taitojaan ja osaamistaan. Kestävä kehitys sekä eettiset arvot ovat asioita, joilla hän erottuu kilpailijoistaan, ja joita hän tietää asiakkaiden priorisoivan. Hän on kehittänyt myös kielitaitojaan englannin lisäksi, sillä tutkimusten mukaan tunteet ja mielikuvat vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen todella paljon faktojen ja numeroiden lisäksi.



Vastaaja C on kehittynyt uransa aikana eniten neuvottelutaidoissa, ihmisten johtamisessa sekä oman työnsä organisoinnissa. Neuvotteluissa hänen on täytynyt opetella hiljaisuutta ja tilan antamista asiakkailleen. Hän kokee myös erilaisten ihmisprofiilien tunnistamisen tärkeäksi osaksi työtä. Myös hän vastaaja B:n tavalla lukee asiakkaiden käyttäytymistä ja muuttaa strategiaansa sen mukaisesti.

Vastaaja D on opetellut esiintymistaitojaan uransa aikana. Kielitaito ja neuvottelutaidot tulevat myös esille. Tärkeää hänen urallaan on ollut muiden vastaajien mukaisesti, oppia oman alansa tuote- ja palvelutiedot, mitä hän kuvaa jatkuvaksi prosessiksi. Myös teoreettinen sopimustekniikka ja kaupalliset asiat vaativat paljon harjoittelua uran alussa.

#### **6.4 Menestystekijät**

Vastaaja A:n tärkein neuvo on molempien edun tavoittelu, eli oikeasti asiakkaan tarpeiden täyttäminen ja yhteistyön kehittäminen. Menestystekijöinä avainasiakaspäällikön uralle hän nimeää rehellisyyden ja luottamuksen. Neuvoksi avainasiakaspäälliköksi tähtäävälle hän antaa kokemuksen kautta kehittymisen ja tavoiteltavissa olemisen.

Vastaaja B on huomannut oman aitoutensa ja välittämisen vaikuttaneen menestykseensä. Muita menestykseen johdattavia ominaisuuksia hänen mielestään ovat kommunikaatiotaidot ja niiden jatkuva kehittäminen. Hän ottaa esille myös tiimityöskentelyn taidot. Työtä tehdään tiimeissä alusta asti asiakastapaamisista puhumattakaan, joten sosiaalisen kanssakäymisen tulee olla huolettoman helppoa. Neuvoksi avainasiakaspäälliköksi haluavalle hän antaa päämäärätietoisen urakehityksen sekä itsensä jatkuvan kehittämisen.

Vastaaja C kertoo avainasiakaspäällikön menestystekijäksi asiakkaan tuntemisen. Se vaatii kovaa työtä sisältäen kysymyksiä ja dialogeja. Hän jopa mallintaa oman toimintamallinsa asiakkaan toimintamallin mukaan. Hän tuo esille myös aidon intohimon. ”Pelkkä halu tehdä bisnestä ei riitä”. Ongelmien ratkaiseminen ja asiakkaan tavoitteisiin pääseminen tulisi olla avainasiakaspäällikön päätavoitteet. Menestys vaatii myös taidon sanoa ”ei”, tällöin tulee kuitenkin olla varasuunnitelma valmiina. Hänellä on myös oma motto ”asiakkaan aikataulut ovat Raamattu, josta ei voi lipsua”. Neuvoksi avainasiakaspäälliköksi tähtäävälle hän antaa hyvän kyselytekniikan hiomisen. Virheistään tulee oppia, ja myös kokeneesta mentorista voi olla iso hyöty uuteen työpaikkaan tottuessa.

Vastaaja D yrittää ymmärtää avainasiakkaidensa haasteet perin pohjin varmistaakseen menestyksensä. Hän varmistaa myös aina, että asiakkaat kokevat lisäarvon yhteistyössä ja saavat hiukan erilaisia kokemuksia kuin muualta. Muista erottuminen ja luovuus auttavat menestyksessä. Pitkäjänteisyys, vastuullisuus ja lojaalisuus ovat hänen vinkkinsä korkealle tähtäävälle.

## 6.5 Yhteenveto

Kaikki avainasiakaspäälliköt ovat aloittaneet menestyksekkään työuransa kehittämällä osaamistaan toimialasta ja tuotteista. Positioita ennen avainasiakkuuksien hallintaa on ollut esimerkiksi Etelä-Suomen alue-edustaja, strategisen toimitusketjun suunnittelija, B2B myyjä sekä tietoliikenteen järjestelmätoiminnan kehittäjä. Ratkaisevia tekijöitä heidän urallaan on ollut valinta kentän myyntipäällikön ja avainasiakaspäällikön välillä, työskenteleminen läheisesti avainasiakaspäälliköiden kanssa ja heidän jalanjälkiensä seuraaminen sekä teollisuudesta itsensä kehittäminen myynnin ja markkinoinnin ammattilaiseksi erilaisten kurssien avulla.

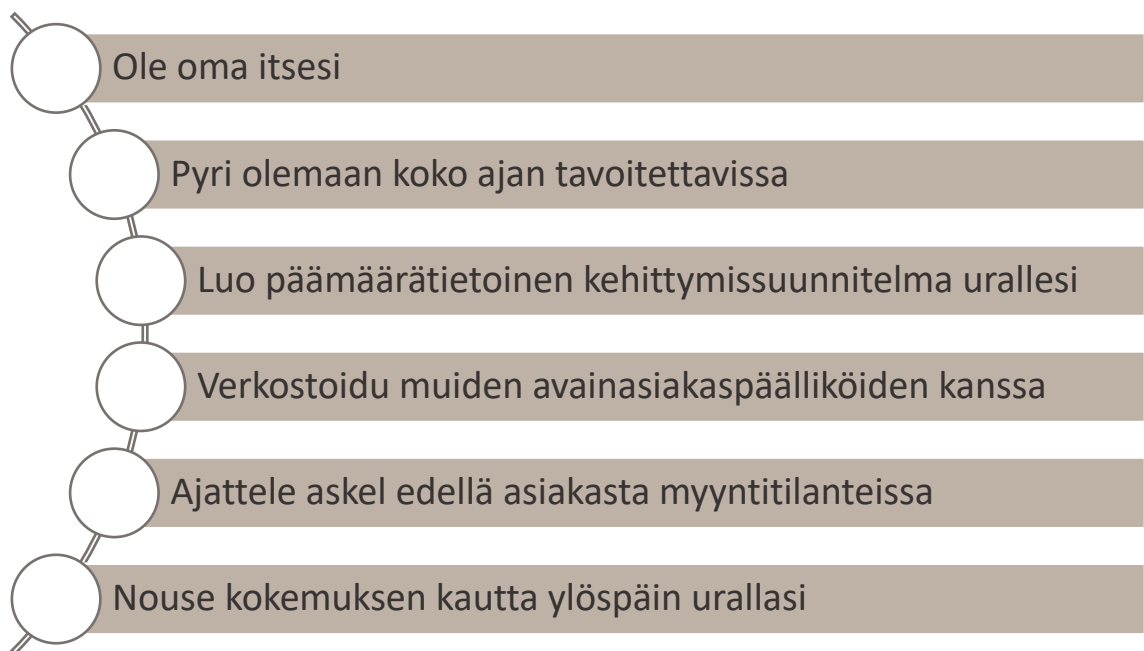
Työtehtävät eroavat toisistaan yksityiskohtaisesti, sillä toimialat ja vastualueet vaihtelevat. Työtehtävät voidaan kuitenkin jakaa teemoittain. Kaikilla on kirjattuna suunnittelu ja ennustaminen osana työnkuvaansa. Se sisältää kampanjoiden suunnittelua, myyntityön ja materiaalien sekä asiakaspalvelun suunnittelua. Lisäksi osalla työhön sisältyy myös liiketoiminnan sekä budjettien suunnittelua. Toinen yleinen teema on konkreettinen asiakas- ja myyntityö. Se sisältää ongelmanratkaisua ja asiakkaiden pyyntöjen selvittelyä. Neuvottelut tulevat myös esille kolmella vastaajalla. Vuosisopimusneuvottelut, jaksoneuvottelut sekä tarjouksien teko ovat iso osa heidän työnkuvaansa. Yleisiä työtehtäviä avainasiakaspäälliköillä on myös myyntidatan analysointi sekä hallinnolliset raportointityöt.

Tarvittavat taidot eroavat toisistaan enemmän kuin työtehtävät. Osa vastaajista on keskittynyt enemmän ominaisuuksiin kuin pätevyysiin. Yleisiä ominaisuuksia eli niin sanottu ”soft skills” on sosiaaliset kommunikaatiotaidot, esiintymistaidot, tiimityötaidot sekä oman työn organisointi taidot. Enemmän pätevyyksien kaltaisia taitoja on esimerkiksi substanssiosaaminen, mikä tuli esille kahdella vastaajalla. Tämä sisältää toimialan teoreettiset tiedot ja faktat. Osa vastaajista on myös kouluttautunut itse lisää työn ohella konsernin tuella. Kursseiksi on valittu johtamisen erikoistutkinto, erilaiset myyntikoulutukset sekä kannattavuuslaskentaa tukemaan myyntityötä. Myös kielitaidot sekä

neuvottelutaidot tulivat esille useamman kerran. Yksi vastaajista erottautuu joukosta kestävän kehityksen ja eettisten arvojen taidoilla. Tämä selittyy hänen toimialallaan, joka on isossa roolissa ympäristön kuormituksen kanssa.

Vastaajat olivat samoilla linjoilla avainasiakaspäälliköiden menestystekijöistä. Suurimman huomion sai asiakas. Eli asiakkaan tunteminen ja siitä oikeasti välittäminen, asiakkaan haasteiden ymmärtäminen ja edun valvominen. Myös aito halu saavuttaa asiakkaan tavoitteet, on tärkeä taito menestyksen kannalta. Asiakaskohtaamisiin tulee asennoitua intohimoisesti niin kuin myös niiden ongelmien ratkaisemiseen. Seuraavaksi suosituin menestystekijä oli rehellisyys sekä luottamus. Ilman näitä on hankala saada tuottavia pitkäaikaisia asiakassuhteita ja menestyä. Kolme vastaajaa otti myös henkilökohtaisen tuntemuksen esille. Heidän menestykseensä on vaikuttanut halu kehittää itseään jatkuvasti ja taito kuunnella omaa kehoaan. Työ on nimittäin äärimmäisen stressaavaa, joten omasta hyvinvoinnista pitää huolehtia niin pitkällä-, kuin lyhyelläkin aikavälillä. Myös taito sanoa ei on vaadittu osa menestystä.

Vastaajat antoivat myös paljon vinkkejä avainasiakaspäällikön position tähtäävälle.



Kuva 8 Menestystekijöitä avainasiakaspäälliköksi tähtääville

## 7 Pohdinta

Tässä pohdinta luvussa esitän omia tulkintojani tutkimuksen tuloksista. Tämän lisäksi käydään läpi kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia, tutkimuksen luotettavuutta sekä oman oppimisen arviointia opinnäytetyöprosessin aikana.

### 7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Jotta haastateltavat saataisiin motivoituneiksi ja kiinnostuneiksi tutkimuksesta, kävin heidän kanssaan hiukan keskustelua aiheesta. Halusin varmistua vastausten laadusta sekä kattavuudesta. Näin myös haastateltaville tuli varmuus tutkimuksen aitoudesta ja heidän tietojensa turvallisesta käytöstä.

Olin hiukan yllättynyt, kun ainoastaan yksi kymmenestä potentiaalisesta tutkittavasta oli naispuolinen henkilö. Tähän on voinut vaikuttaa toimialat, sillä Suomen suurimpien yritysten joukossa on paljon teollisuus yrityksiä. Lopulta vastaajiksi valikoitui vain miehiä, jotka kaikki olivat suunnilleen 40-55-vuotiaita. Ikä ei tullut yllätyksenä, sillä etsin nimenomaan menestyneitä ja kokeneita avainasiakaspäälliköitä tutkimukseeni. Osalla on yli 15 vuoden kokemus avainasiakaspäällikön roolista. Vastausten samankaltaisuuteen vaikuttaa varmasti organisaatioiden yhtenevä koko, sillä kaikki vastaajat ovat suurista kansainvälisistä yrityksistä. Vaikka kaikki vastaajat ovat myös samaa sukupuolta, en usko sen vaikuttavat vastaus tuloksiin millään tavalla.

Tutkimuksessa tuli esille avainasiakaspäälliköiden erilaiset urapolut. Osa oli selvästi myynnillisiä henkilöitä, jotka olivat aina nähneet myynnin heidän tulevaisuudessaan. Osan tausta oli enemmän strategista ja liiketoiminta pohjaista, jolloin myynnillinen tehtävä saattoi tulla hiukan yllätyksenä. Kaikille siirtyminen avainasiakaspäälliköksi oli kuitenkin luonteva siirtymä. Tämä tukee McDonald & Woodburn (2007) teoriaa erilaisista avainasiakaspäällikön rooleista. Avainasiakaspäällikön rooleihin haetaan aina tietyn taustan omaavaa henkilöä, joskus myyntipersoonaa ja joskus taktisempaa talouden asiantuntijaa.

Tämän mukaan kokemus myyntityöstä on hyödyllistä aina avainasiakaspäällikön roolissa, mutta ei aina silti vaadittua. Avainasiakaspäällikön rooli vaikuttaa osalle uran tähtikohdalta ja haastavalta stepiltä korkean tason position. Toisille rooli voi tulla myös hiukan yllätyksenä ja odottamattomana muutoksena uralla. Kaikki haastateltavat olivat olleet nykyisessä roolissa jo yli 5 vuotta, mikä kertoo mielestäni työn viihtyvyydestä ja haastavuudesta.

Avainasiakaspäällikön työnkuva on erittäin asiakaslähtöistä. Työn tavoitteet ja ongelmatilanteet kulminoituvat aina asiakkaaseen. Jokainen vastaaja kertoi asiakastyön olevan yksi tärkeimmistä työtehtävistä. Tämä oli mielikuvani positiosta aikaisemminkin, pelkkä tittelikin kertoo jo paljon. Työssä tulee siis olla sosiaalisesti taitava, jotta asiakkaan kanssa pystyy luomaan laadukkaan ja läpinäkyvän suhteen. Tätä korostaa vielä teoriaosiossa esille tullut tiimityö osana avainasiakaspäällikön työnkuvaa. Työntekijöiden hallitseminen ja tiimin kokoaminen omasta ja asiakasorganisaatiosta vaatii erinomaisia kommunikaatio- sekä tiimityöskentely taitoja. Tiimityöskentely, joka taitona on mielestäni ominaisuuden ja pätevyyden yhdistelmä, sisältää lisäksi kuuntelun, delegoinnin sekä avoimuuden taitoja.

Vaatimukset positioon ovat niin monimuotoisia, ja sen lisäksi kaikilla on oma näkemys tärkeimmistä pätevyyksistä ja ominaisuuksista. Tähän vaikuttaa myös yritysorganisaation kulttuuri ja arvot. Esimerkiksi toisissa yrityksissä avoimuus merkitsee enemmän kuin toisilla taas työn määrä ja tavoitteiden saavuttaminen on priorisoitu arvo.

Asiakastyön lisäksi tutkimuksessa tuli esiin tietokoneella tehtävät työtehtävät. Kahdella tutkittavalla raportointi ja analysointi vie ison osan työajasta. Myyntidataa tulee analysoida tarkkaan ja se toimii myös pohjatyönä asiakastyölle. Kaikki työtehtävät ovat siis kytköksissä toisiinsa ja lopulta asiakkaaseen. Tämä kuulostaa mielestäni todella loogiselta, sillä kyseessä on avainasiakkaat. Ne tärkeimmät ja jossain tapauksissa myös toimittajayrityksen isoimmat asiakkaat, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota ja tarkkaavaisuutta. Kahdella tutkittavista korostui raportoinnin ja analysoinnin sijasta erilaisen materiaalien valmistelu ja sopimukselliset työtehtävät esimerkiksi tarjouksien hyväksyminen ja asiakastapaamisiin materiaalien valmistaminen, joissa molemmissa myös toisena osapuolena asiakas. Tämä kuulostaa juuri samanlaisen henkilön työtehtävältä kuin McDonald & Woodburn (2007) tutkimuksessaan kuvailee avainasiakkaille nimittämää erityishenkilöä, joka varmistaa asiakkuuden toimivuutta ja kehitystä.

Suurin osa tutkittavien avainasiakaspäälliköiden ilmoittamista taitovaatimuksista ovat samoja, mitä Sylvie Lacoste kuvaa myyjille ja avainasiakaspäälliköille yhteisiksi taidoiksi Kedge Business Schoolissa tekemässään tutkimuksessa ”Myyjästä strategiseksi asiakaspäälliköksi”. Myyjille ja avainasiakaspäälliköille yhteiset taidot on jaoteltu kolmeen osaan: luonteenpiirteet, kognitiiviset kyvyt sekä työhön soveltuvuuteen vaikuttavat taidot (Lacoste, S. 2018). Tutkittavien esille tuomista taidoista kommunikaatio- ja esiintymistaidot, teknillinen tuote osaaminen sekä mukautuva myynti ovat Sylvie Lacosten listalla. Nämä kaikki taidot ovat se lisäksi samasta ryhmästä ”työhön soveltuvuuteen vaikuttavat taidot. Tämä kertoo tutkittavien teoreettisuudesta ja kysymyksen

ymmärtämisestä. He ovat kaikki keskittyneet niin sanottuihin ”koviin taitoihin”, jotka ovat koulutuksen ja kokemuksen kautta opittavia taitoja. Kaksi tutkittavaa toi esille johtamisen taidon, joka on (Lacoste, S. 2018) mukaan erityisesti avainasiakaspäälliköille tarvittava taito. Uskoisin tuote- ja kommunikaatiotaitojen olevan asiakkaan näkökulmasta merkittävimpiä taitoja. Erilaiset sopimuksiin ja neuvotteluihin liittyvät taidot vaikuttavat asiakassuhteeseen tietysti erityisen vahvasti, mutta ei välttämättä välittömästi kiinnitä asiakkaan huomiota.

Hiukan yllättävää oli, kun ainoastaan yksi vastaajista toi kestäväen kehityksen esille. Näin ajankohtaisen aiheen luulisi vaikuttavan positiivisesti asiakassuhteeseen. Vastaaja kertoikin erottuvansa taidoillaan kilpailijoistaan. Varmasti kaikki tutkittavista yrityksistä kehittävät kestäväen toimintaa ja eettisyyttä tälläkin hetkellä, mutta sen esiintuominen ja itsensä kouluttaminen asiasta on eri asia. Kestävä kehitys tulee avainasiakkuuksien hallinnassa esille esimerkiksi myytävien tuotteiden ympäristövaikutuksen ja tuotteen elinkaaren kautta.

## **7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen tulosten tulkitsemisen lisäksi on hyvä miettiä miten tutkimusta voisi kehittää ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Myös jatkotutkimusehdotuksia kannattaa tarkastella tulevaisuuden kannalta.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja vastaajia oli 4. Tämän avulla tuloksista tuli yksityiskohtaisia ja erittäin konkreettisia sekä helposti lähestyttäviä. Jos haluttaisiin tutkia avainasiakaspäälliköiden työtä laajemmalla skaalalla, voisi tutkimuksen toteuttaa myös kvantitatiivisena, jolloin tutkimuksen kyselyrunko olisi lomakemaisempi ja nopeammin vastattava. Tämän avulla tuloksissa voisi vertailla esimerkiksi tarvittavia taitoja tärkeys järjestyksessä tai selvittää suosituimmat uravalinnat avainasiakaspäälliköksi päätyessä.

Jatkotutkimusehdotuksena työtehtäviä ja taitovaatimuksia voisi vertailla eri toimialojen välillä. Tämän opinnäytetyön teoriaosiossa viitataan eri tyyppisten avainasiakaspäälliköiden eroavaisuuksiin ja vastuualueisiin. Joten sitä tutkiessa voisi löytyä perusteluja eri avainasiakaspäällikkö profiilien valinnoille. Myös itse avainasiakkaita voisi tutkia ja selvittää avainasiakaspäälliköiden tärkeimpiä taitoja nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Tämän laajennuksen avulla voisi selvittää asiakkaiden preferenssejä sekä mahdollisia avainasiakkuuksienhallinnan kipukohtia. Tätä yritykset voisivat hyödyntää avainasiakkuuksienhallinnan kehittämisessä.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan avainasiakaspäälliköiden työnkuvaa ja menestystekijöitä. Tarkoituksena on esittää konkreettisia esimerkkejä avainasiakaspäällikön positivista ja saada selville siihen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi vaaditut taidot. Opinnäytetyö tuo tietoa avainasiakkuuksienhallinnasta siitä kiinnostuneille. Tutkijan sitoumus tutkimukseen vaikuttaa sen luotettavuuteen (Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018). Tämän tutkimuksen aihe on mielestäni ajankohtainen, sillä asiakaskeskeisyys lisääntyy yrityksissä toimialoista riippumatta. Asiakkaan voi löytää jopa yrityksen arvoista ja kuluttajamarkkinatutkimukset ohjaavat monen yrityksen liiketoimintaa. Lähdin siis työstämään tutkimusta, sillä halusin tuoda esille avainasiakaspäälliköiden nykyistä tilannetta.

Koska laadullinen tutkimus ei ole perinteikäs tutkimustyyppi, löytyy sen luotettavuuden arvioimiseksi monta erilaista ohjeistusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia käsitteiden: uskottavuus ja siirrettävyys avulla. Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen luotettavuudessa aineiston totuudenmukaisuutta, ja sitä, miten tutkija on esittänyt tutkittavien mielipiteet. Vastaako tutkijan tulkinta tuloksista tutkittavien tulkintaa? Käytin tutkimuksessani teoriasta opittuja yleisiä käytäntöjä ja talletin haastateltavien vastaukset analysointia varten muokkaamattomina versioina. Pyrin tuomaan jokaisen äänen esille, eikä syytä puolellisuuteen ole. Siirrettävyydellä kuvataan tutkimuksen mahdollista yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä muihin tilanteisiin tai kohteisiin. Voisiko toinen tutkija tehdä samanlaiset tulkinnat tutkimus aineistosta. Kuvasin tutkimusprosessi osiossa erittäin tarkasti kaikki vaiheeni ja tulokset esitin myös ilman omaa pohdintaa, mikä edistää samanlaisten tuloksien saantia tutkimusta uusiessa eli siirrettävyyttä. (Eskola & Suoranta 1998)

### 7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta oli minulle melko hankalaa. En ollut varma mitä aiheen tuli sisältää, mutta tiesin, että halusin tehdä sen minua kiinnostavasta aiheesta. Tärkeää oli, että oppisin opinnäytetyön aiheesta paljon uutta ja hyötyisin siitä tulevaisuudessa. Olenkin haaveillut pääseväni tulevaisuudessa avainasiakaspäällikön rooliin, joten aihe oli henkilökohtaisten urahaaveidenkin kannalta hyödyllinen. Lopulta keksin aiheen ja lähdin suunnittelemaan sisältöä miellekartan avulla.

Samalla kun sisältöä ja lähteitä alettiin suunnittelemaan, tein perusteellisen projekti-suunnitelman, joka sisälsi riskianalyysin, aikataulun ja viikkokohtaisen suunnitelman.

Suunnitelmaa ei voinut tehdä vielä keväälle, sillä työtilanteeni oli epävarma. Aloin kuitenkin jo syksyllä keräämään teoria osioon lähteitä ja lukemaan aiheesta. Jotta pääsisin syvälle aiheeseen ennen kirjoittamisen aloittamista. Löysin muutaman hyvän kirjallähteen, ja vaikeaa olikin rajata aihetta opinnäytetyöhöni sopivaksi. Ajankohtaisia artikkelilähteitä ajattelin löytää kirjoitusvaiheessa, ja tämä toteutui myös hyvin.

Tärkeää minulle prosessissa oli saada opinnäytetyön runko valmiiksi. Suunnittelin sisältöä ja loin otsikoita sekä kokonaisen sisällysluettelon valmiiksi ennen kirjoittamista. Tämän jälkeen kirjallähteistä sopivan sisällön löytäminen osoittautui hiukan hankalaksi, mutta lopulta opin löytämään tutkimuksen kannalta tärkeitä aiheita ja lisäämään niitä opinnäytetyöni teoria sisältöön. Halusin suunnitella työni tutkimusosiotakin jo valmiiksi, sillä tämä valmisteli siirtämään ajatukseni itse tutkimuksen toteuttamiseen.

Alkukeväästä minulle tuli kuitenkin odottamaton häiriötekijä, joka laittoi opinnäytetyöni melkein kokonaan jäihin. En halunnut luovuttaa ja pidin työn aiheen mielessäni koko ajan, ja kirjoitin työtä edes vähän eteenpäin aina kun pystyin, noin viikon tai kahden välein. Tällaiseen tilanteeseen ei voi oikeastaan valmistautua, mutta sitä tukee hyvä suunnittelu. Minulla oli aina selkeästi tiedossa mitä voisin tehdä, ja tein parhaani kykyjeni mukaan.

Vaikeinta omassa opinnäytetyöprosessissa oli valikoida tutkimuksen kannalta hyödyllisimmät aiheet teoriaosuuteen. Halusin kirjoittaa yleisistä ja aihetta hyvin syventävistä asioista, sekä hyvin konkreettisista esimerkeistä, jotta teorian ymmärtäminen kävisi vaihatta, mutta se toisi silti lisäarvoa lukijalle. Parhaiten onnistuin suunnittelussa, sillä se tuki minua ja vei työtä eteenpäin oikeaan suuntaan. En tehnyt siis ollenkaan turhaa työtä, mistä olen tyytyväinen.

Tutkimuksen toteutuksen ja haastattelut sain hoidettua melko nopealla aikataululla, kun teoria osuus oli jo vankalla pohjalla. Yritin työstää tutkimuskysymyksiä jo aikaisemmassa vaiheessa, mutta huomasin, että teoriaosuuden on oltava melkein valmis ennen kuin tutkimusta aletaan työstämään. Teoria ja haastattelut tukeva toinen toistaan ja yhteys niiden välillä on säilytettävä. Onnistuin tässä mielestäni melko hyvin, ja löysin tutkimustuloksista yhteneväisyyksiä teorian kanssa.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen, vaikka se veikin hiukan suunniteltua aikaa enemmän. En missään vaiheessa halunnut palauttaa keskeneräistä tai huonoa työtä, johon en olisi ollut itse tyytyväinen. Tein parhaani alusta loppuun ja tämä olikin isoin opetus tästä prosessista. Vaikka esteitä ja isompia haasteita tulisikin matkan



varrella, ei tule missään nimessä keskeyttää vaan jatkaa omien kykyjen nojalla ja kommunikoida rehellisesti prosessin muille osapuolille, kuten opinnäytetyöohjaajalle. Sen lisäksi, että opin omasta tavastani työskennellä opin myös tekemään laadullisen tutkimuksen. Opin erilaisista tutkimus menetelmistä ja haastattelun toteuttamisesta. Itselleni tärkeimpiä oppeja sain avainasiakaspäällikön työnkuvasta lukemisesta ja opin myös sen rooli organisaatiossa, mikä onkin monimutkaisempi ja laajempi asia mitä osasin odottaakaan. Tutkimukseeni tuli merkittävää sisältöä, jota voi hyödyntää liiketalouden opiskelijat ja avainasiakaspäällikön urasta kiinnostuneet sekä uravalintoja tai alanvaihtoa harkitsevat. Itse sain tästä työstä arvokasta informaatiota tulevaisuuteni valintojen kannalta ja kasvatin tietämystäni avainasiakkuuksien hallinnasta, mistä voi olla hyötyä urallani.

## Lähteet

Burnett, K. 2002. The Handbook of Key Customer Relationship Management, Pearson Education Limited, London.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ivens Sven, B., Pardo, C. 2006. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. Elsevier.

Jaushyuan Lai, C., Betsy D. Gelb. Key account teams: success factors for implementing strategy. Publication date: 20 July 2015. Journal of Business Strategy

Kohli V., Paulowsky R., Stanley J. McKinsey & Company - How digital is powering the next wave of growth in key-account management. Julkaistu netissä elokuussa 2019.

Lacoste, S. 2018. From selling to managing strategic customers – a competency analysis. Julkaistu netissä 21. helmikuuta 2018. Kedge Business School.

Le Bon, J., Herman, C. 2015. Key Account Management. Strategies to Leverage Information, Technology, and Relationships to Deliver Value to Large Customers. Business Expert Press. NY.

McDonald, M., Woodburn, D. 2007. Key Account Management. The Definitive Guide. Second edition. Butterworth-Heinemann. UK.

Montgomery, D., Yip, G. 2000. The Challenge of Global Customer Management. Research Paper No. 1619. Graduate School of Business Stanford University.

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management- kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, J. 2000. Key Account Management and Quality in Business-to-Business Relationships. Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Woodburn, D. 2006. Competencies for key account managers. A view from a practitioner taskforce. Warwick Business School.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelun rakenne**

#### **Teemahaastattelun aiheet ja mahdollisesti tarvittavat tarkentavat kysymykset**

##### **Oma urapolku**

Miten päädyit avainasiakaspäällikön työhön?

##### **Työnkuva**

Mitkä kolme työtehtävää vievät eniten työaikaasi?

##### **Taidot**

Mitä taitoja olet joutunut kehittämään urasi aikana?

##### **Mielipiteitä/sovellettavia**

Mikä tekee avainasiakaspäälliköstä menestyksekkään?

Minkä neuvon antaisit korkean tason avainasiakaspäälliköksi tähtäävälle?

Kiitos vastauksistasi ja turvallista kesää!